

## **HUBUNGAN SIKAP KEPADA WANG DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEINGINAN PEKERJA UNTUK BERHENTI SECARA SUKARELA: KAJIAN DI SEBUAH ORGANISASI PIHAK BERKUASA TEMPATAN BERSTATUS BANDARAYA DI SARAWAK**

AZMAN ISMAIL, MAI SUMIYATI ISHAK, WATY KUCHING  
& MUSTAFFA OMAR

### **ABSTRAK**

Sikap terhadap wang sebagai pembolehubah penyederhana dalam model kepuasan kerja setakat ini kurang diberi penekanan dalam kajian-kajian lepas. Lebih penting lagi, kajian terkini telah mendedahkan bahawa kesan kepuasan kerja bersifat ekstrinsik dan intrinsik ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela adalah tidak konsisten apabila ia didalangi oleh sikap terhadap wang dalam organisasi. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengukur peranan sikap terhadap wang sebagai pembolehubah penyederhana di antara kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti secara sukarela. Kaedah tinjauan telah digunakan bagi mengumpul maklumat melalui borang soalselidik yang dikendalikan ke atas 93 pekerja pihak penguasa tempatan berstatus bandaraya di Sarawak, Malaysia. Keputusan analisis regresi hierarki menunjukkan bahawa interaksi di antara kepuasan kerja intrinsik dan sikap terhadap wang tidak mampu untuk mengurangkan keinginan pekerja daripada berhenti secara sukarela. Bagaimanapun, interaksi di antara kepuasan kerja ekstrinsik dan sikap terhadap wang pula diperhatikan mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa sikap terhadap wang bertindak sebagai pembolehubah penyederhana separa dalam model kepuasan kerja dalam organisasi kajian. Turut dibincangkan dalam makalah ini adalah implikasi kajian kepada teori dan amalan kepuasan kerja, limitasi-limitasi kerangka teori dan metodologi kajian sedia ada, serta cadangan kajian lanjut untuk masa akan datang.

*Kata kunci: Sikap terhadap wang, kepuasan kerja intrinsik, kepuasan kerja ekstrinsik, keinginan untuk berhenti secara sukarela, Sarawak*

## **RELATIONSHIP BETWEEN ATTITUDES TOWARDS MONEY AND JOB SATISFACTION ON VOLUNTARY TURNOVER: A STUDY IN A CITY-BASED LOCAL AUTHORITY ORGANISATION IN SARAWAK**

### **ABSTRACT**

The notion of attitude towards money as a moderating factor in job satisfaction models is less emphasised in past studies. More important, further research in this area reveals that the effect of job satisfaction characteristics (i.e. extrinsic and intrinsic factors) on voluntary turnover is not consistent when attitude towards money is considered. Therefore, this study was conducted to examine the moderating role of attitude towards money in the relationship between job satisfaction characteristics and voluntary turnover. A survey research method was used and 93 usable questionnaires were gathered from employees who have worked in one city-based local authority in Sarawak, Malaysia. The outcomes of hierarchical regression

analysis showed that interaction between attitude towards money and intrinsic job satisfaction factor had failed to reduce the inclination for voluntary turnover. On the contrary, the interaction between attitude towards money and extrinsic job satisfaction factor had succeeded in reducing the intention of voluntary turnover. This result indicated that attitude towards money did act as a partial moderating role in the job satisfaction model of an organisational sample. In addition, the implications of this study on job satisfaction theory and practice, methodological and conceptual limitations, as well as directions for future research are also discussed.

*Keywords: Attitude towards money, intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, voluntary turnover, Sarawak*

## PENGENALAN

Kajian berkaitan sikap dan gelagat manusia dalam organisasi oleh McShane & Von Glinow (2005), Udechukwu (2007) dan Weiss (2002) menegaskan bahawa isu kepuasan kerja adalah isu yang kritikal. Kepuasan kerja boleh diteliti daripada dua dimensi utama, iaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik (Golembiewski, 1993; Herzberg, 1968; Hulin & Smith 1965; Wernimont 1966). Kepuasan kerja intrinsik ditakrifkan sebagai perasaan seseorang pekerja terhadap aspek dalaman pekerjaannya seperti sifat kerja, pencapaian, penghargaan, perkembangan dan pertumbuhan individu (Herzberg 1968; Linz 2003; McShane & Von Glinow 2005; Tang et al. 2000; 2002). Sementara, kepuasan kerja ekstrinsik pula merujuk kepada perasaan seseorang pekerja terhadap aspek luaran pekerjaan tersebut seperti polisi organisasi, gaya penyeliaan, bayaran gaji atau upah, hubungan dengan rakan sekerja, suasana tempat kerja, status, jaminan dan keselamatan di tempat kerja (Herzberg 1968; Kendall et al. 1963; Locke et al. 1964; Mobley 1977; 1982; Spector 1977). Para sarjana banyak berpendapat bahawa sekiranya sesuatu pekerjaan tersebut diaturkan dengan baik, maka ia dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan seterusnya pula boleh mendorong meningkatkan sikap dan tingkahlaku positif pekerja terhadap pekerjaan dan organisasi tersebut. Keadaan ini pada analisis terakhir juga dapat mengurangkan keinginan untuk berhenti secara sukarela (Ajzen & Fishbein 1977; Golembiewski 1993; Mobley 1977; 1982; Scott 1993). Dougherty, Bluedorn & Kean (1985) dan Mobley (1977; 1982) mentakrifkan keinginan untuk berhenti secara sukarela sebagai keputusan seseorang pekerja untuk meninggalkan organisasi atas pilihan sendiri.

Analisis yang lebih mendalam oleh Judge (1990; 1993) dan Tang et al. (2000; 2002) terhadap perhubungan di antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela didapati akan berubah apabila sikap pekerja terhadap wang diambilkira. Dalam konteks pengurusan sumber manusia, wang di sini merujuk kepada gaji dan bonus

(Milkovich & Newman 2007), manakala sikap terhadap wang pula merujuk kepada penilaian seseorang individu terhadap wang sama ada secara positif atau negatif (Furnham & Okamura 1999; Hoon & Lim 2001; Tang et al. 2004a). Secara umum, sikap terhadap wang boleh diteliti dari tiga perspektif yakni individu, organisasi dan psikologi. Dalam perspektif individu, Kahneman & Tversky (1979), Tang (1993), Tang et al. (2002a; 2004) dan Durvasula & Lysonski (2007) telah merujuk sikap terhadap wang kepada pertimbangan atau penilaian peribadi seseorang pekerja terhadap fungsi wang sebagai memberi kebaikan, membawa kemusnahan, penghormatan, menentukan keupayaan untuk berbelanja, dan kebebasan. Dalam konteks organisasi, Milkovich & Newman (2007) pula merujuk wang kepada sejumlah ganjaran dalam bentuk gaji dan bonus yang diperuntukkan oleh majikan kepada pekerja kerana melaksanakan sesuatu tugas atau perkhidmatan. Sikap terhadap wang daripada perspektif psikologi pula boleh dibahagikan kepada pandangan bersifat positif atau negatif individu terhadap wang. Campion (1991), Tang et al. (2007), dan Tang & Baumeister (1984) mengaitkan sikap positif terhadap wang sebagai sesuatu yang utama dalam hidup, lambang kejayaan dan kemegahan, dan lebih penting apabila wang dilihat sebagai mengatasi aspek-aspek kehidupan yang lain. Sikap negatif terhadap wang pula dikaitkan dengan sesuatu yang bukan merupakan keutamaan hidup, malah sebaliknya dilihat sebagai sumber keburukan dan malapetaka dalam kehidupan. Dalam konteks ini, menurut Furnham (1996) dan Tang (1992), kepuasan kerja adalah lebih penting daripada mengejar jumlah wang yang besar dalam kehidupan.

Kebanyakan sarjana seperti Adams (1963; 1965), Lawler (1971) dan Opsahl & Dunnette (1966) berpendapat bahawa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik semata-mata tidak berupaya menghalang seseorang pekerja untuk berhenti secara sukarela. Sebaliknya, sesetengah pekerja akan mengambil keputusan untuk berhenti demi mencari kepuasan di organisasi lain sekiranya mereka merasakan bahawa wang yang diperuntukkan oleh majikan adalah tidak memadai untuk memenuhi keinginan dan pengharapan mereka. Pendapat ini turut dipersetujui oleh para sarjana terkemudian seperti Fisher & Locke (1992), Tang & Gilbert (1995), dan Tang et al. (2000; 2002). Mereka mendapati seseorang pekerja yang merasa puas hati terhadap kerjanya tidak akan berhenti untuk mencari kepuasan di organisasi lain sekiranya beliau merasakan bahawa nilai wang yang diperuntukkan oleh pihak majikan mampu memenuhi matlamatnya. Penemuan-penemuan ini membuktikan bahawa walaupun sifat perhubungan antara kepuasan kerja dan kecenderungan untuk berhenti telah banyak dikaji, namun peranan sikap terhadap wang sebagai pembolehubah penyederhana dilihat masih kurang diberi penekanan dalam model-model kepuasan kerja setakat ini (Mobley 1977;

1982; Spector 1997; Steers & Mowday 1981; Tang 1992; 1993; 1995). Kekurangan ini telah mendorong penyelidik dalam kajian ini untuk mengambilkira peranan sikap terhadap wang sebagai pembolehubah penyederhana dalam perhubungan di antara kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti secara sukarela di sebuah organisasi pihak penguasa tempatan berstatus bandaraya di Sarawak.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Wujud beberapa kajian berkaitan kesan kepuasan kerja dan sikap terhadap wang ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela. Kajian Tang, Kim dan Tang (2000) ke atas 155 pekerja dari 40 agensi di Selatan Amerika Syarikat menunjukkan bahawa faktor kepuasan kerja intrinsik mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela dalam keadaan di mana pekerja merasakan bahawa jumlah wang (upah) diperuntukkan oleh majikan adalah mencukupi untuk menampung perbelanjaan harian. Kajian lain tentang kepuasan kerja di beberapa organisasi Amerika Syarikat pula menunjukan bahawa faktor kepuasan kerja ekstrinsik juga mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela apabila pekerja merasakan bahawa jumlah wang yang diterima daripada majikan adalah mencukupi untuk memenuhi keperluan harian (Campion 1991; Hom & Griffeth 1991; Randolph & Johnson 2005; Tang et al. 2000; 2002).

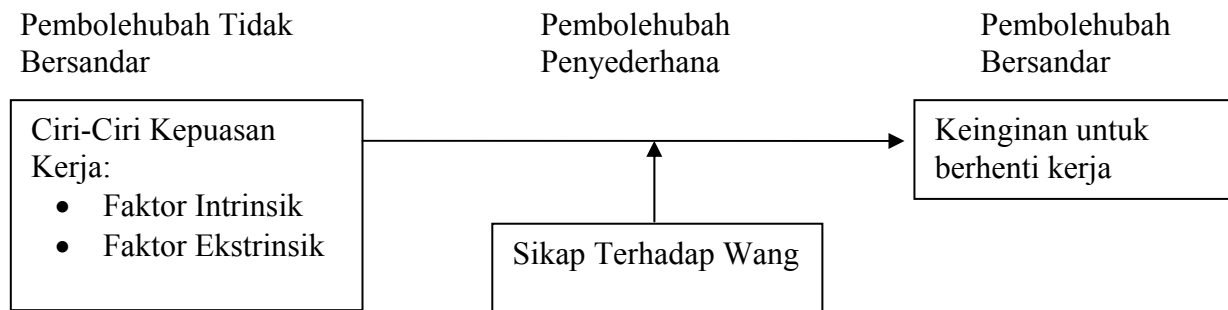
Bukti empirik di atas adalah konsisten dengan saranan-saranan dari teori gelagat organisasi, iaitu model sikap ABC (Ajzen & Fishbein 1977), teori ekuiti (Adams 1963; 1965), dan model diskripensi (Lawler 1971). Dalam model sikap ABC oleh Ajzen & Fishbein (1977), wang sebagai komponen afektif dilihat bukan sebagai sumber kejahatan, sebagai komponen kognitif wang dianggap sebagai simbol kejayaan, manakala sebagai komponen gelagat pula wang diamati dari segi perbelanjaan yang berhemat. Individu yang mempunyai pandangan sedemikian terhadap wang kebiasaannya lebih menjunjung tinggi nilai ekonomi, rendah nilai keagamaan, berminat kepada politik dan sering merasa tidak puas hati terhadap tahap ganjaran yang diperolehi (Tang 2007; Tang et al. 2000; 2002). Kajian-kajian lain oleh Ajzen & Fishbein (1977), Furnham & Argyle (1998), Tang & Baumeister (1984), dan Tang & Kim (1999) seterusnya menunjukkan bahawa individu-individu yang mempunyai keinginan yang tinggi terhadap wang biasanya mempunyai kecenderungan tinggi untuk bertukar pekerjaan bagi mencari kepuasan kerja di organisasi yang lain.

Teori ekuiti oleh Adams (1963; 1965) menerangkan bahawa persepsi seseorang individu terhadap pembahagian dan pertukaran sumber-sumber boleh mempengaruhi sikap

dan tingkah laku mereka dalam organisasi. Sebagai contoh, apabila pekerja merasakan bahawa output berbentuk wang yang diterima adalah setimpal dengan input daripada usaha yang telah disumbangkannya, ini akan mendorong seseorang pekerja berfikir secara positif terhadap tugas dan tanggungjawab kerjanya. Akibat daripada keadaan ini adalah ia boleh menghalang pekerja tersebut untuk berhenti secara sukarela.

Seterusnya, dalam model diskripsi oleh Lawler (1971) diterangkan bahawa kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap ganjaran adalah hasil daripada perbandingan di antara jumlah ganjaran yang diterima dari majikan dengan jumlah ganjaran yang diinginkan oleh individu berkenaan. Apabila seseorang pekerja merasakan bahawa tugas dan tanggungjawab kerjanya adalah setimpal dengan pendapatan yang diterima, maka ini akan meningkatkan kepuasan beliau terhadap kerjanya. Perasaan sedemikian pada analisis terakhirnya boleh mendorong seseorang pekerja untuk membatalkan hasratnya daripada berhenti kerja secara sukarela.

Berasaskan kajian literatur di atas, maka ia telah dijadikan dasar bagi membentuk suatu kerangka konseptual dalam kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1  
Hubungan Sikap Terhadap Wang dan Ciri-Ciri Kepuasan Kerja  
Terhadap Keinginan untuk Berhenti Secara Sukarela

Berdasarkan kerangka konseptual kajian di atas, beberapa hipotesis berikut dibentangkan untuk penelitian lanjut.

- H<sub>1</sub>: Sikap terhadap wang menyederhana kesan kepuasan kerja intrinsik ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela.
- H<sub>2</sub>: Sikap terhadap wang menyederhana kesan kepuasan kerja ekstrinsik ke atas keinginan untuk berhenti secara sukarela.

## METODOLOGI

Rekabentuk kajian ini menggunakan kaedah keratan rentas yang membenarkan pengkaji mengumpul data melalui teknik temuduga terperinci dan penggunaan borang soal selidik. Melalui teknik temuduga terperinci, beberapa individu daripada bahagian pengurusan sumber manusia dan bahagian khidmat tenaga sokongan yang berkhidmat lebih 10 tahun di organisasi kajian telah ditemubual. Pemilihan mereka adalah diasaskan kepada pertimbangan pengkaji bahawa mereka yang terpilih adalah daripada kalangan individu yang memahami dan berpengalaman dalam program pembangunan dan pengurusan sumber manusia di organisasi tersebut.

Maklumat temuduga menunjukkan bahawa sistem perjawatan di organisasi kajian terbahagi kepada dua jenis iaitu bahagian pentadbiran dan bahagian teknikal. Pekerja pentadbiran terdiri daripada staf kumpulan pengurusan (seperti pengurus sumber manusia, pengurus kewangan dan pengurus korporat) dan staf kumpulan sokongan yang menjalankan tugas-tugas pentadbiran di pejabat dan menguatkuasa peraturan-peraturan dewan bandaraya. Pekerja teknikal pula terdiri daripada kumpulan pengurusan profesional (seperti jurutera, arkitek, juru ukur bahan dan perancang bandar) dan juruteknik-juruteknik yang terlibat dalam kerja-kerja pembinaan dan penyelenggaraan kerosakan dalam kawasan pentadbiran dewan bandaraya. Keseluruhan pekerja organisasi ini dibayar gaji dan menikmati kemudahan-kemudahan yang bersesuaian dengan kelayakan dan jawatan masing-masing. Mereka juga mendapat imbuhan asas dan tambahan (seperti elaun perkhidmatan, bonus dan insuran) sekiranya menjalankan tugas-tugas rasmi yang merbahaya dan bekerja di luar waktu kerja rasmi.

Dari segi perancangan perjawatan dalam organisasi ini, ia perlu mendapat kelulusan dari Kerajaan Persekutuan. Bagaimanapun, pembayaran ganjaran termasuk gaji dan bonus serta imbuhan-imbuhan lain yang diperuntukkan kepada kakitangannya adalah ditentukan oleh kemampuan kewangan organisasi ini sendiri. Ini bermakna peruntukkan ganjaran yang diterima seseorang pekerja akan semakin baik apabila beliau telah berkhidmat lebih lama atau mencapai prestasi kerja yang tinggi. Kriteria ganjaran seumpama ini dianggap dapat meningkatkan tahap kepuasan pekerja terutama apabila jumlah wang yang diterima mereka daripada majikan dipercayai dapat memenuhi keperluan masing-masing, lantas mendorong pekerja untuk tidak berhenti secara sukarela. Sungguhpun perhubungan sebegini diyakini pihak pengurusan wujud, namun peranan sikap terhadap wang sebagai pembolehubah penyederhana masih belum jelas diketahui dalam organisasi kajian.

Maklumat temuduga ini telah dibandingkan dengan maklumat yang diperolehi melalui teknik penggunaan soal selidik dalam kajian ini. Bagaimanapun, satu kajian rintis telah dilaksanakan sebelumnya dengan tujuan menambahbaik kandungan dan keseluruhan format borang soal selidik bagi kajian sebenar. Kaedah penterjemahan terbalik seperti dianjurkan oleh Cresswell (1998) dan Wright (1996) telah dilakukan pada borang soalselidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris demi mempertahankan dan mempertingkatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian tersebut.

Borang soal selidik kajian telah dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian pertama yang mengukur kepuasan kerja intrinsik mengandungi empat item, manakala ukuran kepuasan kerja ekstrinsik pula mengandungi lima item. Ini diasaskan kepada ubahsuai yang dilakukan ke atas ukuran kepuasan kerja anjuran Herzberg (1968), Hulin & Smith (1965), Kendall et al. (1963), Locke et al. (1964), dan Smith et al. (1969). Di antara item yang diguna untuk mengukur kepuasan kerja intrinsik ialah perasaan puas hati seseorang pekerja terhadap sifat kerja, kebermaknaan kerja dan sumbangan kerja terhadap pertumbuhan individu. Manakala, item yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja ekstrinsik pula merujuk kepada perasaan puas hati seseorang pekerja terhadap tahap ganjaran kewangan, tahap ganjaran faedah, gaya penyeliaan, hubungan dengan rakan sekerja dan peluang kenaikan pangkat. Bagi ukuran sikap terhadap wang, 5 item telah dimasukkan hasil ubahsuai daripada ukuran sikap terhadap wang yang diperkenalkan oleh Furnham (1982; 1990; 1996), Judge (1990; 1993), Tang (1992; 1993; 1995) dan Yamauchi & Templer (1982). Antara item-item yang digunakan untuk mengukur sikap terhadap wang ini adalah nilai dan kesignifikanan yang diletakkan seseorang individu terhadap wang sebagai lambang kejayaan, lambang pencapaian dan kebolehan, lambang status dalam masyarakat, sumber kebebasan, dan keberhematan individu dalam mengurus wang.

Bagi pembolehubah ketiga yakni keinginan untuk berhenti secara sukarela, tiga item telah diperkenalkan, hasil daripada ukuran keinginan untuk berhenti kerja anjuran Abrams, Ando & Hinkle (1998), Hom & Griffeth (1991), Motowidlo (1983), dan Steers & Mowday (1981). Di antara item bagi mengukur keinginan untuk berhenti secara sukarela ialah aspek penilaian untung rugi daripada tindakan berhenti kerja, tempoh masa merancang untuk berhenti kerja, dan sama ada wujudnya usaha atau percubaan untuk mencari pekerjaan baru. Kesemua item diukur berdasarkan skala tujuh pilihan jawapan yang bermula dari “Sangat Tidak Setuju/Tidak Puas Hati” (skor 1) hingga “Sangat Setuju/Puas Hati” (skor 7). Maklumat berkaitan ciri-ciri responden juga telah diperolehi untuk dijadikan sebagai pembolehubah kawalan sewaktu menfokuskan analisis terhadap sikap pekerja.



Unit analisis kajian ini terdiri daripada pekerja yang telah berkhidmat di sebuah organisasi pihak penguasa tempatan berstatus bandaraya di Sarawak. Teknik persampelan mudah telah digunakan dalam kajian ini dengan mengedar sejumlah 200 borang soal selidik kepada pekerja di pelbagai jabatan melalui bantuan pihak pengurus dan penolong pengurus bahagian sumber manusia organisasi berkenaan. Daripada jumlah itu, 93 borang soal selidik yang lengkap diisi telah dikembalikan kepada penyelidik. Jumlah sampel kajian ini dianggap mencukupi kerana sudah melebihi jumlah sampel minimum iaitu 30 individu seperti yang diharapkan oleh Cresswell (1998) dan Sekaran (2000) bagi membolehkan hipotesis-hipotesis kajian ini diuji menggunakan analisis statistik inferens.

Pakej SPSSx versi 14.0 telah digunakan untuk menganalisis tahap psikometrik dari data soal selidik. Bagaimanapun, sebelum analisis faktor dilakukan ke atas data tersebut, satu ujian bagi mengenalpasti kecukupan saiz sampel kajian perlu dilakukan (Hair et al. 1998; Nunally dan Bernstein 1994). Di sini, ujian Kaiser-Meyer-Olkin telah dilakukan bagi menunjukkan item-item dalam analisis mencapai nilai 0.6 dan lebih, serta *Bartlett's test of sphericity* adalah signifikan, supaya saiz sampel kajian diyakini adalah mencukupi untuk dilakukan ujian kesahan dan kebolehppercayaan bagi skala pengukuran. Selain itu, usaha memeriksa kesahan data borang soalselidik melalui teknik *direct oblimin* juga telah dilakukan. Ini bertujuan untuk mengenalpasti item-item yang mewakili setiap pembolehubah kajian telah mencapai nilai 0.40 dan lebih. Seterusnya, dilakukan penilaian ke atas setiap pembolehubah kajian bagi menentukan sama ada setiap pembolehubah ujian telah mencapai nilai *eigenvalue* 1 dan lebih, serta nilai alpha Cronbach mencapai 0.70 dan lebih. Ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan sama ada pembolehubah kajian adalah sah dan boleh dipercayai. Analisis korelasi Pearson juga telah digunakan untuk memeriksa masalah kolineariti di antara pembolehubah kajian.

Selain itu, prosedur pengujian kesan pembolehubah penyederhana (*moderating effects*) ke atas darjah keteguhan perhubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar telah dilakukan. Menurut Jaccard, Turrisi & Wan (1990), ini perlu dilakukan bagi menentukan sama ada berlaku perubahan jika pembolehubah lain wujud dalam perhubungan tersebut. Akhir sekali, berikutan kekurangan yang terdapat pada analisis korelasi Pearson yang tidak berkeupayaan untuk menentukan kesan pembolehubah penyederhana dalam model konseptual kajian, maka analisis regresi berganda hierarki yang disyorkan oleh Cohen dan Cohen (1983) telah digunakan. Analisis regresi ini mampu menunjukkan kehadiran kesan pembolehubah penyederhana dalam kerangka konseptual apabila interaksi antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah penyederhana



mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembolehubah bersandar (contohnya, pada tahap signifikan  $p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.001$ ). Sekiranya analisis regresi hierarki menunjukkan bahawa perhubungan langsung antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar adalah signifikan, ia tidak akan mengganggu tahap signifikan yang terdapat pada pembolehubah penyederhana itu (Baron & Kenny 1986). Sebaliknya, jika nilai korelasi berganda kuasa dua bagi pembolehubah penyederhana lebih tinggi daripada pembolehubah tidak bersandar, ini bererti pembolehubah penyederhana mempunyai kesan ke atas darjah kekuatan dalam sampel data (Cohen & Cohen 1983; Jaccard et al. 1990).

Jadual 1 menunjukkan bahawa skala pengukuran yang digunakan telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan. Keputusan analisis statistik ini juga didapati menyokong saranan-saranan yang dikemukakan oleh teori gelagat anjuran Adams (1963; 1965); Ajzen & Fishbein (1977) dan Lawler (1971) dan kajian empirik oleh Randolph & Johnson (2005) dan Tang et al. (2000; 2002).

**Jadual 1: Keputusan Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran**

Pembolehubah	Bilangan Item	Nilai Faktor Analisis	KMO	Ujian Sferasiti Bartlett	Nilai Eigen	Penerangan Varian	Nilai Alpha Cronbach
Kepuasan Kerja Ekstrinsik	5	.67-.93	.77	145.05, $p=.000$	2.66	66.37	.91
Kepuasan Kerja Intrinsik	4	.73-.89	.80	340.16, $p=.000$	3.66	73.25	.91
Sikap terhadap ganjaran kewangan	5	.83-.91	.86	350.17, $p=.000$	3.82	76.40	.87
Keinginan untuk berhenti	3	.78-.87	.60	97.20, $p=.000$	2.10	69.10	.78

Jadual 2 pula memaparkan hasil analisis statistik deskriptif dan korelasi Pearson. Nilai min untuk pembolehubah-pembolehubah kajian ini berada di antara 4.38 dan 5.68. Ini bererti bahawa tahap kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik, sikap terhadap wang, dan keinginan untuk berhenti secara sukarela pekerja berada di antara tahap sederhana (4) dan sangat tinggi (7). Pekali kolerasi bagi perhubungan antara pembolehubah tidak bersandar (kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik), pembolehubah penyederhana (sikap terhadap wang), dan pembolehubah bersandar (keinginan untuk berhenti secara sukarela) pula mempunyai nilai yang rendah daripada 0.90. Ini membuktikan bahawa pembolehubah

Jadual 2: Statistik Asas dan Analisa Korelasi Pearson

Pembolehubah Umum	Min	Sisihan Piawai	Korelasi Pearson (r)			
			1	2	3	4
1. Kepuasan kerja Ekstrinsik	4.38	1.28	1			
2. Kepuasan kerja Intrinsik	5.68	1.01	.25*	1		
3. Sikap terhadap Wang	5.17	1.36	.07	.09	1	
4. Keinginan untuk Berhenti	4.40	1.54	.23*	.20	-.12	1

Nota: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  = Tahap Signifikan

Anggaran Kebolehpercayaan ditunjukkan secara Diagonal (nilai 1).

kajian ini adalah bebas daripada masalah kolineariti dan skala pengukuran kajian ini telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi (Hair et al. 1998).

### DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Jadual 3 memaparkan profil responden untuk kajian ini mengikut latar belakang demografi, sosial dan ekonomi. Kebanyakan responden kajian ini adalah lelaki (53.8%) berbanding wanita (46.2%), berumur antara 36-45 tahun (53.8%), berpendidikan SPM (69.9%), kumpulan pekerja bukan teknikal (73.1%), berkhidmat 10 tahun ke atas (69.9%), berbangsa Melayu (71.0%), dan berpendapatan bulanan di antara RM1501 – RM2000 (43.0%).

Jadual 3: Maklumat Responden Kajian (N=93)

Latar belakang Responden	Ciri-ciri Khusus	Bil	Peratusan
Jantina	Lelaki	50	53.8
	Perempuan	43	46.2
Umur	25 tahun dan ke bawah	5	5.4
	26 – 35 tahun	32	34.4
	36 – 45 tahun	50	53.8
	46 tahun dan ke atas	6	6.5
Tahap Pendidikan	PMR/SRP	6	6.5
	SPM/SAP	65	69.9
	STPM	2	2.2
	Diploma	6	6.5
	Ijazah	6	6.5
	Lain-lain	8	8.6
Jawatan	Kumpulan Teknikal	25	26.9
	Kumpulan Bukan Teknikal	68	73.1
Tempoh Perkhidmatan	5 tahun dan ke bawah	20	21.5
	6 – 10 tahun	8	8.6
	10 tahun dan ke atas	65	69.9
Bangsa	Melayu	66	71.0
	Cina	8	8.6
	Iban	5	5.4
	Lain-lain	14	15.1
Gaji	Kurang daripada RM1000	7	7.5
	RM1001 – RM1500	30	32.3
	RM1501 – RM2000	40	43.0
	RM2001 dan ke atas	16	17.2

Jadual 4 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis dalam Model 3. Pertama, interaksi antara kepuasan kerja intrinsik dan sikap terhadap wang mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela ( $\beta=.23$ ,  $p=.69$ ). Ini bererti hipotesis pertama ( $H_1$ ) adalah ditolak. Keputusan ini menerangkan bahawa faktor kepuasan kerja intrinsik adalah tinggi, tetapi ia tidak mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela walaupun sikap terhadap wang adalah positif. Kedua, interaksi antara kepuasan kerja ekstrinsik dan sikap terhadap wang mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan untuk berhenti secara sukarela ( $\beta=2.02$ ,  $p=.01$ ). Dalam konteks ini, hipotesis kedua ( $H_2$ ) disokong. Keputusan ini menerangkan bahawa faktor kepuasan kerja ekstrinsik adalah tinggi dan ia mampu mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela apabila sikap terhadap wang adalah positif. Secara keseluruhan, dapatan kajian ini memberi isyarat yang jelas bahawa sikap terhadap wang hanya berkuasa sebagai pembolehubah penyederhana separa dalam model kepuasan kerja di organisasi kajian.

**Jadual 4: Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Antara Sikap Terhadap Wang dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Untuk Berhenti Secara Sukarela**

Pembolehubah	Pemboleh Bersandar		
	Model 1	Model 2	Model 3
<u>Pembolehubah Kawalan</u>			
Jantina	-.26*	-.23*	-.20
Umur	-.16	-.19	-.16
Pendidikan	-.27*	-.23*	-.22*
Jawatan	-.13	-.07	-.07
Perkhidmatan	-.13	-.07	-.08
Bangsa	.08	.07	.04
Gaji	.21	.22	.25*
<u>Pembolehubah Bersandar</u>			
Kepuasan Kerja Intrinsik		.17	-.06
Kepuasan Kerja Ekstrinsik		.12	-.93*
Sikap Terhadap Wang		-.14	-1.88**
<u>Pembolehubah Interaksi</u>			
Kepuasan Kerja Intrinsik x Sikap Terhadap Wang			.23
Kepuasan Kerja Ekstrinsik x Sikap Terhadap Wang			2.02*
R <sup>2</sup>	.14	.20	.26
R <sup>2</sup> Terlaras	.06	.10	.15
F	1.89	1.20	2.35**
Δ R <sup>2</sup>	.14	.06	.07
F Δ R <sup>2</sup>	1.89	2.05	3.56*

Nota: \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001 = Tahap Signifikan

Dalam konteks organisasi kajian, kebanyakan pekerja merasakan bahawa jumlah wang dalam bentuk gaji dan bonus yang diperolehi daripada organisasi adalah setimpal dengan tugas dan tanggungjawab kerja mereka. Oleh demikian, sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja ekstrinsik yang tinggi telah dapat menghalang hasrat mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut. Manakala, sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik yang tinggi pula tidak mampu menghalang hasrat pekerja untuk meninggalkan organisasi ini. Ini bermungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, kebanyakan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik meletakkan keutamaan dan kepuasan hidup terhadap kerja. Kepuasan ini berpaksi kepada keperluan pembangunan dalaman sendiri tahap tinggi, seperti pengembangan pemikiran, kemantapan emosi dan keupayaan untuk merealisasikan potensi diri ke tahap yang lebih baik. Pegangan ini telah mendorong seseorang pekerja itu untuk berhenti secara sukarela bagi mencari kepuasan melaksanakan tugas yang mencabar, dan bebas menggunakan daya kreatif dan inovasi di organisasi lain.

Kedua, polisi dan prosedur yang perlu diikuti pihak pengurusan sumber manusia adalah seragam, formal dan rigid. Sebagai contoh, pewujudan jawatan-jawatan, deskripsi dan ruang lingkup tugas perlu mengikut garis panduan kerajaan negeri dan kerajaan persekutuan. Mereka tidak diberi kuasa yang mencukupi untuk merancang sesuatu tugas sesuai mengikut keadaan kognitif, emosi dan nilai-nilai pekerja. Keadaan ini boleh mendorong pekerja yang mementingkan ciri-ciri kerja intrinsik untuk berhenti bagi mencari kepuasan di organisasi yang lain.

Ketiga, kriteria pembahagian ganjaran kewangan lebih tertumpu kepada ciri-ciri kerja ekstrinsik seperti menjalin persahabatan dengan ketua atau penyelia berbanding menekankan kepada ciri-ciri kerja intrinsik seperti rasa kebertanggungjawaban terhadap tugas. Pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik lebih merasa tidak puas hati terhadap amalan pembahagian ganjaran yang sedemikian, lantas keadaan ini telah membangkitkan keinginan untuk mencari kepuasan kerja di organisasi lain.

Keempat, amalan komunikasi terbuka di antara pengurus dan pekerja kurang dilaksanakan. Para pengurus lebih gemar mematuhi peraturan dan protokol kerja bagi menjaga imej dan status quo. Kurangnya perbincangan, pertukaran maklumat dan perkongsian pengalaman secara terbuka, jujur dan akauntabiliti antara pihak pengurusan dan pekerja boleh membangkitkan salah faham, prasangka buruk dan pandangan serong di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan intrinsik yang tinggi terhadap polisi dan prosedur penilaian prestasi kerja. Keadaan ini boleh mendorong mereka untuk lebih cenderung berhenti secara sukarela bagi mencari kepuasan di organisasi lain.

### **IMPLIKASI KAJIAN**

Implikasi kajian ini dibahagikan kepada tiga aspek: teori, kaedah penyelidikan dan pengamal sumber manusia. Dari aspek teori, dapatan kajian ini menunjukkan dua penemuan penting. Pertama, kesan interaksi di antara kepuasan kerja intrinsik dan sikap positif terhadap wang tidak berjaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Dapatan ini tidak menyokong kajian-kajian lepas seperti yang dilaksanakan oleh Tang dan Gilbert (1995), dan Tang, Kim & Tang (2000; 2002). Kedua, kesan interaksi di antara kepuasan kerja ekstrinsik dan sikap positif terhadap wang didapati berjaya mengurangkan keinginan pekerja untuk berhenti secara sukarela. Dapatan ini pula menyokong penemuan dari kajian lepas oleh Hom dan Griffeth (1995), Tang, Kim dan Tang (2000), dan Randolph dan Johnson (2005). Keseluruhannya, kajian ini mengesahkan bahawa sikap terhadap wang hanya memainkan

peranan sebagai pembolehubah penyederhana separa dalam model kepuasan kerja di organisasi kajian. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak menyokong sepenuhnya literatur kepuasan kerja yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat (Mitchell & Mickel 1999; Tang et al. 2000; 2002).

Dari sudut pemantapan kaedah penyelidikan, pemilihan item-item kajian yang dimuatkan dalam borang soal selidik berdasarkan penelitian ke atas kajian literatur dan pematuan beberapa prosidur saintifik di lapangan telah membantu pembolehubah-pembolehubah kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Seterusnya, ini telah membantu menghasilkan dapatan kajian yang lebih tepat dan boleh dipercayai.

Dari sudut praktikal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pengurus sumber manusia untuk menambahbaik program pembangunan dan pengurusan sumber manusia di peringkat organisasi. Antara langkah yang perlu diambil kira bagi mencapai matlamat ini ialah: pertama, senarai tugas perlu direkabentuk dengan penglibatan bersama para pekerja. Cara ini dapat meningkatkan kefahaman, mengurangkan buruk sangka, membangkitkan perasaan kepunyaan dan rasa bertanggungjawab dalam diri pekerja terhadap tugas. Kedua, latihan bersesuaian dengan keperluan kerja perlu disediakan oleh pihak pengurusan. Cara ini akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan nilai-nilai moral yang baik dalam diri pekerja, lantas mendorong pekerja meningkatkan prestasi, kepuasan, komitmen dan etika dalam organisasi. Ketiga, perancangan merekrut pekerja perlu diubah daripada mengambil berdasarkan kelayakan akademik semata-mata kepada pemilihan mengikut berkelulusan akademik yang bersesuaian, berpengetahuan dan berpengalaman bagi mengisi sesuatu jawatan pengurusan. Pekerja seumpama ini mempunyai kebolehan untuk membentuk ciri-ciri dalaman dan luaran kerja yang sesuai dengan pelbagai jenis jawatan, menyediakan proses kerja yang teratur bagi setiap jenis kerja, dan berupaya menggunakan kaedah melayan yang berhikmah, penuh kasih sayang dan tegas bagi mengendalikan pelbagai aduan dan tuntutan dari pekerja.

Akhir sekali, kaedah penetapan ganjaran perlu mempertimbangkan keperluan individu pekerja. Sebagai contoh, pekerja yang berkeluarga, lama berkhidmat dan berprestasi tinggi perlu diberikan ganjaran yang lebih (seperti rawatan kesihatan dan imbuhan-imbuhan tambahan selain gaji pokok) bagi menghargai jasa, pengorbanan dan kesetiaan mereka kepada organisasi. Sekiranya cadangan-cadangan di atas diberi perhatian yang sewajarnya, ini akan meningkatkan sikap dan gelagat pekerja yang positif termasuk meningkatkan

kepuasan, komitmen, prestasi dan etika di tempat kerja. Ini seterusnya boleh membantu menjayakan matlamat dan strategi organisasi ke arah lebih cemerlang.

## KESIMPULAN

Pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Keputusan analisis regresi mengesahkan bahawa sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja ekstrinsik tidak merasa perlu untuk berhenti kerja secara pilihan. Manakala, sikap positif terhadap wang di kalangan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja intrinsik tidak pula mampu menghalang hasrat mereka untuk berhenti kerja secara pilihan. Oleh itu, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa sikap terhadap wang hanya bertindak sebagai pembolehubah penyederhana separa dalam model kepuasan kerja di organisasi kajian.

Seterusnya, kajian akan datang perlu mengiktiraf sikap terhadap wang sebagai elemen penting dalam model kepuasan kerja. Cadangan ini meramalkan bahawa kepuasan kerja yang tinggi dan wujudnya sikap yang positif terhadap wang dalam diri pekerja bukan sahaja boleh mengurangkan keinginan untuk berhenti secara sukarela, malahan akan membujuk sikap dan tingkahlaku pekerja yang positif terutama dari segi komitmen, prestasi dan etika kerja. Seterusnya, sikap yang positif ini boleh mendorong pekerja untuk menyokong matlamat dan strategi organisasi.

Bagaimanapun, kesimpulan yang dibuat berdasarkan dapatan kajian ini perlu mengambilkira limitasi kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama, kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengesan isu-isu pembangunan atau/dan sebab-sebab perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah yang lebih khusus. Kedua, kajian ini tidak mengketengahkan perhubungan di antara indikator-indikator khusus bagi pembolehubah tidak bersandar (ciri-ciri kepuasan kerja), pembolehubah penyederhana (sikap terhadap wang) dan pembolehubah bersandar (keinginan untuk berhenti secara sukarela). Ketiga, keputusan analisis regresi berganda hanya menfokuskan kepada penerangan tentang varian tahap prestasi berdasarkan persamaan regresi (Tabachnick & Fidell 2001), tetapi masih banyak lagi faktor-faktor lain yang penting perlu dimasukkan dalam analisis pada kajian akan datang. Sebagai contoh, ciri-ciri demografi responden, kaedah penyertaan dan tanggungjawab pengurus perlu dimasukkan dalam analisis regresi bagi mengenalpasti sifat perhubungan sebab-akibat di antara pembolehubah dan menganggarkan darjah kekuatan perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah



tersebut. Akhir sekali, dapatan kajian ini hanya mencerminkan sifat interaksi di antara pembolehubah-pembolehubah kajian secara umum sahaja. Limitasi di atas boleh mengurangkan keupayaan dapatan kajian ini untuk digeneralisasikan kepada pelbagai latar organisasi yang berlainan.

Bagi merekabentuk kajian seumpama ini di masa akan datang, beberapa pertimbangan berikut adalah disyurkan. Pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan dalam kepuasan kerja. Kedua, rekabentuk-rekabentuk kajian lain seperti kajian berturutan perlu digunakan untuk mengumpul data, menghuraikan corak perhubungan, arah dan darjah keteguhan perhubungan di antara pembolehubah tidak bersandar, pembolehubah penyederhana dan pembolehubah bersandar. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu organisasi bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan di antara kepuasan kerja, sikap terhadap wang dan sikap dan tingkahlaku pekerja terhadap keperluan untuk berhenti secara sukarela. Keempat, pembolehubah-pembolehubah bersandar dan bukan bersandar lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang seperti komitmen kerja, prestasi kerja dan etika. Pembolehubah-pembolehubah ini mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja (Abrams et al. 1998; Riley 2006; Scott 1993; Tang & Kim 1999) dan perlu diambilkira untuk menambahbaik model kajian bagi menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap.

## Rujukan

- Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67: 422-436.
- Adams, J.S. 1965. *Inequity in social exchange*. Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. 1998. Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 24 (10): 1027– 1039.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. 1977. Attitude-behavior relations: A theoretical analyses and review of empirical research. *Psychological Bulletin*. 84 (5): 888-912.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1183.
- Campion, M.A. 1991. Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*. 76 (2): 199-212.
- Cohen, J., & Cohen, P. 1983. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Cresswell, J.W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publication.
- Durvasula, S., & Lysonski, S. 2007. Money attitudes, materialism, and achievement vanity: An investigation of young Chinese consumers' perceptions. *International Marketing Conference on Marketing and Society*.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., & Keon, T. L. 1985. Precursors of employee turnover: A multiple sample casual analyses. *Journal of Occupational Behavior*. 6: 259-271.
- Fisher, C., & Locke, E.A. 1992. *The new look in job satisfaction theory and research*. New York: Lexington Books.
- Furnham, A. 1982. The protestant work ethic and attitudes towards unemployment. *Journal of Occupational Psychology*. 55: 277-85.
- Furnham, A. 1990. A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human Relations*. 43 (4): 383-99.
- Furnham, A. 1996. Attitudinal correlates and demographic predictors of money beliefs and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 17: 373-388.
- Furnham, A., & Argye, M. 1998. *The psychology of money*. London: Routledge.
- Furnham, A., & Okamura, R. 1999. Your money or your life: behavioral and emotional predictors of money pathology. *Human Relations*, 52:1157-1177.
- Golembiewski, R.T. 1993. *Handbook of Organizations Behavior*. United States of America: Marcel Dekker, Inc.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? In S.J. Ott (Ed). *Classical Reading in Organizational Behavior*. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Hoon, L.S., & Lim, V.K. 2001. Attitudes towards money and work: Implications for Asian management style following the economic crisis. *Journal of Managerial Psychology*. 16 (2): 159-172.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. 1991. Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*. 76 (3): 350-366.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. 1965. A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 49: 209-216.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C.K. 1990. *Interaction Effects in Multiple Regression*, 72. Newsbury Park, California: Sage Publication, Inc.
- Judge, T.A. 1990. Job satisfaction as a reflection of disposition: Investigating the relationship and its effect on employee adaptive behaviors. *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Judge, T.A. 1993. Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*. 78 (3): 395-401.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 47: 263-91.
- Kendall, L. M., Smith, P. C., Hulin, C. L., & Locke, E. A. 1963. *The relative validity of the Job Descriptive Index and other methods of measurement of job satisfaction*. (Cornell Studies of Job Satisfaction: IV). Ithaca, NY: Cornell University, Industrial and Labor Relations.
- Lawler, E.E. 1971. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- Linz, S.J. 2003. Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*. 24 (6): 626-652.

- Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L., & Miller, A. M. 1964. Convergent and discriminant validity for areas and rating methods of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 48: 313-319.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. 2005. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. 2007. *Compensation*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Mitchell, T.R., & Mickel, A.E. 1999. The meaning of money: An individual-difference perspective. *The Academy of Management Review*. 24 (3): 568-578.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62 (2): 237-240.
- Mobley, W.H. 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Motowidlo, S.J. 1983. Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*. 68 (3): 484- 489.
- Nunally, J.C., & Bernstein, I.H. 1994. *Psychology Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Opsahl, R.L., & Dunnette, M.D. 1966. The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychology Bulletin*. 66: 94-118.
- Randolph, D.S., & Johnson, S.P. 2005. Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*. 50: 49-60.
- Riley, D. 2006. Turnover Intentions: The mediation effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment. *Unpublished Master Dissertation*. University of Waikato.
- Scott, D. C. 1993. Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*. 74 (3): 279-305.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, P.C., Kendall, L., & Hulin, C.L. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause & Consequences*. London: Sage Publications.
- Steers, R.M., and Mowday, R.T. 1981. Employee turnover and the post decision accommodation process. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.
- Tabachnick, B.C., & Fidell, L.S. 2001. *Using Multivariate Statistics*. Sydney: Allyn & Bacon.
- Tang, T.L.P. 1992. The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*. 13 (2): 197-202.
- Tang, T.L.P. 1993. The meaning of money: Extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 93-99.
- Tang, T.L.P. 1995. The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences*. 19: 809-816.
- Tang, T.L.P. 2007. Income and quality of life: Does the love of money make a difference? *Journal of Business Ethics*. 72: 375-393.
- Tang, T.L.P., & Baumeister, R.F. 1984. Effects of personal values, perceived surveillance, and task labels on task preference: The ideology of turning play into work. *Journal of Applied Psychology*. 69 (1): 99-105.

- Tang, T.L.P., Furnham, A., & Davis, G.M. 2002a. The meaning of money: The money ethic endorsement and work-related attitudes in Taiwan, the USA and the UK. *Journal of Managerial Psychology*. 17 (7): 542-563.
- Tang, T.L.P., & Gilbert, P.R. 1995. Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress, and work related attitudes. *Personality and Individual Difference*. 19: 327-332.
- Tang, T.L.P., & Kim, J.K. 1999. The meaning of money among mental health workers: The endorsement of Money Ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management*. 28 (1); 15-26.
- Tang, T.L.P., Kim, J.K., & Tang, D.S.H. 2000. Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*. 53 (2): 213-245
- Tang, T.L.P., Kim, J.K., & Tang, T.L. 2002. Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction: A comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university student. *Journal of Managerial Psychology* 17 (6): 442-467.
- Tang, T.L.P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., & Tang, D.S.H. 2004. Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship? *Journal of Management Psychology*. 19 (2): 111-135.
- Tang, T.L.P., Tillery, K.R., Lazarevski, B., & Luna-Arocas, R. 2004. The love of money and work-related attitudes: Money profiles in Macedonia. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (5): 542-548.
- Udechukwu, I.I. 2007. The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 12 (1): 127.
- Weiss, H.M. 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. 12: 173-194.
- Wernimont, P.F. 1966. Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 50: 41-50.
- Wright, L.L. 1996. Qualitative international management research. In B.J. Punnett and O. Shenkar, *Handbook for International Management Research*. 63-81. Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc.
- Yamauchi, K.T., & Templer, D.I. 1982. The development of a money attitude scale. *Journal of Personality Assessment*. 46: 522-8.

Azman Ismail<sup>1</sup>, Mai Sumiyati Ishak<sup>2</sup>, Waty Kuching<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Human Resource Development

<sup>2</sup>Department of Cognitive Science

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,

Universiti Malaysia Sarawak

94300 Kota Samarahan, Sarawak

Emel: [iazman@fcs.unimas.my](mailto:iazman@fcs.unimas.my)

Mustaffa Omar

Pusat Pengajian Psikologi dan Pembangunan Manusia

Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan

43600 Universiti Kebangsaan Malaysia

Bangi, Selangor Darul Ehsan

Emel: [momar@ukm.my](mailto:momar@ukm.my)